心理科学进展 2023, Vol. 31, No. 5, 827–839
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.00827

环保服务型领导：效果与机制*

邹艳春 章惠敏 彭 坚 田一雯

(广州大学管理学院, 广州 510006)

摘 要 随着“碳达峰”与“碳中和”纳入我国经济社会发展全局, 绿色发展成为当代企业管理必经之路。环保服务型领导作为企业绿色发展的重要保障, 近年引起学界关注。环保服务型领导指领导培养员工的环保价值观与环保知识技能, 服务于员工环保活动。为探究环保服务型领导的影响效果及作用机制, 本文建立了一个多层次模型：环保服务型领导促进员工环保行为与创新、团队环保绩效、组织环保绩效; 资源保存理论、角色认同理论、社会学习理论、自我决定理论和计划行为理论是解释上述效应的主要理论机制。未来研究可从本土研究、双刃剑效应、认知—情感机制、研究层次与方法、行业对比分析以及影响因素等视角完善或拓展环保服务型领导研究。文章既为国内学者厘清环保服务型领导研究的效果与机制, 又能指导企业如何通过领导实践促进绿色发展, 助力国家“双碳”目标的执行与实现。

关键词 环保服务型领导, 环保领导力, 环保行为, 环保绩效

分类号 B849: C93

1 引言

气候变化是当今人类面临的重大全球性挑战。为积极应对气候变化, 我国宣布了“碳达峰” (二氧化碳排放力争于 2030 年前达到峰值)与“碳中和” (努力争取 2060 年前实现碳中和)两个重要目标。“双碳”目标对企业发展模式提出新要求, 刺激企业转变以资源消耗和需求拉动为支撑的传统经济增长模式, 减少高耗能、高排放与高污染等问题, 走绿色可持续发展道路(中国社会科学院工业经济研究所课题组, 2011)。在企业绿色发展过程, 领导发挥重要作用：不仅决定企业的战略规划与行动, 还能协调企业内外部利益相关者解决企业发展的关键问题(解学梅, 韩宇航, 2022)。因此, 为了促进企业绿色发展, 领导既要在企业中制定与推行环保准则, 也要鼓励员工实施环保行为。在此背景下, 一种兼顾上述要求的领导行为——环保服务型领导(environmentally specific servant leadership; Luu, 2018; Robertson & Barling, 2017)逐渐引起学界关注。

环保服务型领导概念的出现, 对理论与实践发展均具有重要意义。环保服务型领导是传统领导理论的重要发展。以往领导理论主要以企业绩效目标为核心, 忽略了更广泛利益相关者的环保诉求(Eva et al., 2019; Luu, 2021; Robertson & Barling, 2017); 即使考虑环保议题, 依旧是企业绩效目标的支撑性措施。环保服务型领导以环境责任为核心, 与组织内外的利益相关者共享环保目标, 通过服务活动驱动利益相关者形成高水平的环保承诺与能力, 助力环境可持续发展。正因如此, 环保服务型领导为员工、组织及社会等各方利益相关者的环保活动提供服务, 产生更广泛的积极影响(Luu, 2021)。环保服务型领导概念的提出与发展, 不仅是对领导理论的更新补充, 也更加契合可持续发展的现实需要。从实践上讲, 环保服务型领导能有效推动企业绿色发展。联合国一项调查显示, 在尝试推动绿色发展的中国企业中, 超过 30%认为目前行动缺乏目标性, 需要在未来增强行动针对性。环保服务型领导则能够解决上述问题。例如, 环保服务型领导为员工提供结构性资源(知识、技能)和社会资源(支持、帮助与服务), 提升员工环保能力与环保意愿(Luu,

收稿日期：2022-05-07
* 国家自然科学基金项目(71902048); 广东省哲学社会科学规划 2020 年度一般项目(GD20CGL58)。
通信作者：彭坚, E-mail: pengjiannut@163.com

2021)，更具针对性地帮助企业获得绿色发展源动力，推进企业环保活动。

虽然环保服务型领导在我国“双碳”目标、经济社会高质量发展等时代背景下具有重要意义，但相关研究仍处于起步阶段，许多研究议题有待进一步解决。例如，以往研究在概念界定与测量工具方面取得哪些成果与进展？环保服务型领导发挥哪些影响？这些影响的作用机制是什么？目前，国内尚未有学者系统梳理这些研究议题，在一定程度上制约了环保服务型领导研究在我国的发展与应用。鉴于上述研究不足，本文拟通过文献综述的方式揭示环保服务型领导的概念界定、测量工具、影响效应及理论解释机制，并对该领域做出研究展望，以期深化国内学者对环保服务型领导的认识并推动该主题的本土研究。

2 文献检索与筛选

根据 PRISMA (preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses)申明(Moher et al., 2010)检索与筛选文献(杨付，刘清，2021)。在文献识别方面，本研究检索了发表时间范围为 2018 年至今的中英文文献，选取该起点年限是因为 Luu (2018)率先提出环保服务型领导的定义与测量。中文检索基于中国知网、万方数据和维普中文科技期刊全文数据库，以“环保/绿色”和“服务/仆人/公仆型领导”为检索词；英文检索基于 Web of Science、EBSCO、Google Scholar 数据库和 SSCI 收录的商学、管理学、心理学、应用心理学等期刊官网，以“environmentally specific servant leader”、“environmental specific servant leader”与“green servant leader”为检索词。依据 Gardner 等(2011)的内容分析法，会议论文和学位论文相对缺少同行审查(peer review process)与互动修改过程，可能缺少坚实的理论依据和经验方法。因此，文献检索排除了中英文会议论文和学位论文(杨付，刘清，2021)，获得 87 篇英文文献与 9 篇中文文献。在文献筛选方面，剔除中英文数据库间的重复文献(杨付，刘清，2021)。其中，剔除重复英文文献 19 篇，剩余英文文献 68 篇；剔除重复中文文献 2 篇，剩余中文文献 7 篇。在文献合格方面，保留心理学和管理学领域中英文文献，剔除工业技术、环境科学、法学、文学以及政治学等领域文献(38 篇英文文献和 6 篇中文文献)，剩余 30 篇英文文献和 1 篇中文文献。在文献保留方面，本文主要围绕环保服务型领导展开分析，为保证研究内容与研究问题的一致性，剔除 12 篇与环保服务型领导无关的英文文献(如服务型领导)，最终获得中英文有效文献合计 19 篇，包括 18 篇英文文献与 1 篇中文文献。

3 环保服务型领导的定义与测量

环保服务型领导概念起源于服务型领导理论(servant leadership; Greenleaf, 1970)。随着研究日趋深入，学界开始呼吁关注环境福祉的服务型领导，由此提出环保服务型领导(Robertson & Barling, 2017)。继承服务型领导的特征，环保服务型领导强调指导、培养、授权、谦逊、真实、人际容纳、管家精神、倾听、理解和共情(Luu, 2018; Siddiquei et al., 2021)。然而，环保服务型领导不仅是服务型领导的具体表现形式，更是一种特定的环保领导力，旨在促进环保行为与支持环保实践(Luu, 2020a)。

环保服务型领导与其他环保领导力(如绿色变革型领导)亦有所区别，具体见表 1。绿色变革型领导旨在激励员工为组织环保目标而奋斗，以提升组织环保绩效；换言之，绿色变革型领导将员工视为实现组织目标的工具(Eva et al., 2019; Luu, 2021)。然而，环保服务型领导超越了绿色变革型领导，将满足员工环保需要置于优先位置(Luu, 2021)。此外，环保服务型领导能兼顾员工、组织与社会三方利益。例如，注重培养员工环保

表 1 环保服务型领导与绿色变革型领导概念辨析

领导行为	概念界定	领导目标	领导动机
环保服务型领导	领导培养员工的环保价值观与环保知识技能，服务于员工环保活动(Luu, 2018, 2019b, 2020a)	环保活动中员工的培养与发展	道德/环保责任驱动
绿色变革型领导	激励员工实现环保目标，鼓舞员工取得超出预期的环保绩效(彭坚等, 2019; Chen & Chang, 2013)	组织的环保目标与绩效	绩效利益驱动

来源：依据文献整理所得。

价值观与环保知识技能，提升员工环保动力和能力；为组织环保战略实施提供支持，促进组织环保目标实现；降低企业生产经营活动对社会环境的负面影响，承担社会责任(Luu, 2018)。

Luu (2018)提出环保服务型领导的定义——一种将环境利益置于经济利益之上、注重培养员工环保价值观的领导实践。随着研究深入，Luu (2019b, 2020a)澄清了环保服务型领导的内在特征与外在行为。例如，Luu (2019b)认为，环保服务型领导不仅具有环保价值观和目标，树立重要的环保榜样；还鼓励员工追求环保目标，进而为组织乃至整个社会的可持续发展作贡献。Luu (2020a)则指出，环保服务型领导为员工参与各类环保活动提供必要资源，服务于员工环保目标。Luu (2018, 2019b, 2020a)对环保服务型领导的界定得到大多数研究引用(Aboramadan et al., 2021; Faraz et al., 2021; Fatoki, 2021; Khan et al., 2021; Luu, 2019a, 2020b, 2021; Muisyo et al., 2022; Siddiquei et al., 2021; Xia et al., 2022; Zheng et al., 2021)。通过整合以往研究观点，本文将环保服务型领导定义为：领导培养员工的环保价值观与环保知识技能，为员工参与环保活动、追求环保目标过程提供服务。

Luu (2018)改编服务型领导量表(Liden et al., 2008)以测量环保服务型领导，即在原始题目加入“环保”、“环境”等内容。该量表得到较多沿用，在越南旅游企业(Luu, 2018, 2019a, 2019b, 2020a, 2020b, 2021)、韩国旅游企业(Luu, 2020b)、中国酒店企业(Zheng et al., 2021)和制造行业(Xia et al., 2022)、巴基斯坦能源部门(Faraz et al., 2021; Mughal et al., 2022)、医疗卫生部门(Peng et al., 2022)、制造行业(Islam et al., 2022)和服务行业(Khan et al., 2021)以及肯尼亚酒店企业(Muisyo et al., 2022)等组织情境下均得到验证。此后，一些学者陆续采用量表改编做法(田虹, 王宇菲, 2019; Aboramadan et al., 2021; Fatoki, 2021; Siddiquei et al., 2021)，具体如表 2 所示。上述测量工具的不同之处在于，改编了 Liden 等(2008)服务型领导量表不同数量的测量题项。相同之处在于，均为单维度量表；且题项内容大致相同，关注环保服务型领导的三个方面：鼓励员工参与环保、自身主动参与环保和关注社会环境利益。

4　环保服务型领导的效果

4.1　环保服务型领导的主效应

环保服务型领导影响效果研究集中在个体、团队与组织三个层次。在个体层，环保服务型领导正向影响员工环保行为与创新；在团队层，环保服务型领导促进团队环保绩效；在组织层，环保服务型领导提升企业环保绩效。

(1)个体环保行为与创新

环保服务型领导帮助员工建立知识与技能储备，为员工参与环保活动提供动能；同时，该领导重视员工独特性，鼓励员工“各显身手”，使他们愿意积极展现环保行为。上述环保服务型领导与员工环保行为的正向关系得到较多研究支持(Faraz et al., 2021; Khan et al., 2021; Mughal et al., 2022; Siddiquei et al., 2021; Zheng et al., 2021)。还有研究探讨了环保服务型领导对不同类型环保行为的影响，包括角色内行为(如环保绩效；Luu, 2021)、角色外行为(如环保组织公民行为、自愿环保行为；Aboramadan et al., 2021; Fatoki, 2021; Islam et al., 2022; Luu, 2019a, 2020b)、特定环保行为(如员工低碳行为、员工能源导向环保行为；Peng et al., 2022; Xia et al., 2022)。上述研究结果表明，环保服务型领导既可能使员工感知到组织环保规范，努力做好组织要求的环保工作；也可能

表 2　环保服务型领导测量量表

作者(年份)	题数	例题	Cronbach’s α	测量内容
Luu (2018)	12	我的领导总是表现出环保行为。	0.79	领导鼓励员工参与环保 领导自身主动参与环保 领导关注社会环境利益
Fatoki (2021)	12	我的领导会提供如何解决环境问题的信息。	0.81	
Siddiquei 等(2021)	16	我的领导鼓励我参加环保志愿活动。	0.97	
Aboramadan 等(2021)	7	我的领导可以判断环保工作是否出现问题。	0.94	
田虹和王宇菲(2019)	4	领导经常强调推进环境改善的重要性。	0.90	

来源：依据文献整理所得。

使员工获得环保资源增益，自愿展现环保行为。

环保服务型领导对员工环保创新的影响，主要包括以下内容。一方面，正向影响创新活动前半段(提出新颖的想法或解决方案)，即员工环保创造力(Luu, 2020a)。环保服务型领导帮助员工掌握环保知识，发展员工环保技能，有利于员工奠定认知基础，从而更可能提出创造性、有价值的环保议题解决方案。此外，环保服务型领导还能促进员工信任领导，使员工敢于提出打破陈规的环保创意(Han et al., 2018)。另一方面，环保服务型领导正向影响创新活动全过程，即员工环保创新工作行为(Aboramadan et al., 2021)。研究认为，创新工作行为不仅包括产生新的想法或解决方案等认知活动，还包括努力实现的行为活动(Scott & Bruce, 1994)。基于此，环保创新工作行为是一种促进环保创意产生、推广和实现的行为(Aboramadan, 2022)。环保服务型领导为员工环保提供支持，促进员工积极参与环保，激发环保创新工作行为(Aboramadan et al., 2021)。

(2)团队环保绩效

环保服务型领导是一种将环境利益置于个人和组织经济利益之上、注重培养员工环保价值观的领导实践(Luu, 2018)。因此，该领导为员工提供环保认知资源，培养员工对环保目标的积极感知。随着团队成员互相感染，团队内部逐渐形成共享的环保目标与环保规范，愿意共同为环保努力，最终提升团队环保绩效。以往研究证明了上述论点。例如，Luu (2021)证实环保服务型领导能塑造环保气氛，提升团队环保绩效。Siddiquei 等(2021)研究支持了环保服务型领导通过团队环保认同影响团队环保绩效。由此可见，环保服务型领导将保护环境作为团队首要目标之一，通过营造团队内部的环保氛围与认同，助力团队环保目标实现(Siddiquei et al., 2021)。

(3)组织环保绩效

环保服务型领导通过树立环保榜样与支持环保活动，塑造员工环保组织公民行为，并通过组织环保目标将组织成员联系起来。此时，环保组织公民行为在组织内部互相感染、聚集，强化所有组织成员对环保行为与目标的一致信念，推动组织成员共同努力以提升组织环保绩效(Luu, 2020b)。Luu (2020b)研究表明，环保服务型领导通过培养员工环保组织公民行为提升组织环保绩效。进一步地，这将提高企业声誉、树立企业形象和节约企业资源，帮助企业降低成本与获得收入增益，最终提升组织绩效。

4.2 环保服务型领导效应的理论解释机制

环保服务型领导通过哪些作用路径发挥影响？本文通过文献梳理发现，以往研究采用资源保存理论、角色认同理论、社会学习理论、自我决定理论和计划行为理论阐述环保服务型领导的作用机制。虽然上述理论均可用于解释各个层次的路径机制，但以往研究仅基于资源保存理论和角色认同理论解释环保服务型领导的个体层与团队层影响，后三种理论则被应用于个体层。

(1)资源保存理论视角下心理资源机制

资源保存理论(Hobfoll, 1989)认为，个体具有获取和保持有价值资源的倾向。资源充足时，个体倾向于采取资源获取策略，如通过资源投资积累更多资源；而资源有限时，个体倾向于采取资源防御策略，如缩小行动范围保护有限资源(Halbesleben et al., 2014; Stoverink et al., 2018)。基于该理论，以往研究揭示了员工环保任务重塑、环保创新气氛感知和环保气氛的中介作用(Aboramadan et al., 2021; Luu, 2020a, 2021)。

在个体层，Luu (2020a)探讨了环保服务型领导通过员工环保任务重塑(包含环保资源寻求、环保挑战寻求与环保任务要求降低)影响员工环保创造力。其中，在资源获取路径，环保服务型领导为员工提供支持性资源与认知资源，获得充足资源的员工更积极寻求环保资源或挑战新的环保项目，环保创造力提升。在资源保存路径，环保服务型领导理解员工完成环保任务时面临的各种要求，会适当降低工作标准，减少员工资源损耗；长此以往，员工习惯于低要求，环保创造力下降。除了环保任务重塑，Aboramadan 等(2021)还发现，环保服务型领导通过环保创新气氛感知促进员工环保创新工作行为与环保组织公民行为。此外，环保服务型领导与绿色人力资源管理实践正向交互影响员工环保组织公民行为(Luu, 2019b)与环保创新(Muisyo et al., 2022)。在团队层，Luu (2021)研究表明，环保服务型领导塑造团队环保气氛以提升团队环保绩效。在环保气氛作用下，团队成员不仅形成共同的环保规范认知，还相互影响以共同遵守环保规范(Tims et al., 2013)，从而群策群力参与团队环保活动，提升团队环保绩效。此

外, 环保服务型领导与绿色人力资源管理实践正向交互影响团队环保组织公民行为(Luu, 2019b)、团队环保任务重塑(Luu, 2019b)与团队环保创新(Muisyo et al., 2022)。

(2)角色认同理论视角下环保认同机制

角色认同理论认为, 角色认同源于个体的社会身份和他人对该身份的反馈, 是自我概念的重要组成, 个体据此判断自己的社会互动角色并做出相应行为(McCall & Simmons, 1978)。循此逻辑, 环保角色认同指员工将环保行为纳入自己职责范畴, 领会环保者角色。基于该理论, 以往研究论证了员工/团队环保认同、员工环保投入、员工感知企业环境责任与员工和谐环保激情的中介作用(Fatoki, 2021; Islam et al., 2022; Luu, 2019a; Siddiquei et al., 2021; Zheng et al., 2021)。

在个体层, 环保服务型领导通过员工环保角色认同正向影响员工环保行为(Siddiquei et al., 2021; Zheng et al., 2021)。该领导支持与重视员工, 能促进员工认同并参与环保。上述关系中, Zheng 等(2021)还发现员工感知的企业环境责任与同事环保倡议发挥调节作用——感知企业环境责任正向调节环保服务型领导与员工环保角色认同的关系, 感知同事环保倡议正向调节员工环保角色认同和员工工作场所环保行为的关系。还有研究提出, 环保服务型领导通过员工环保投入(Luu, 2019a)或员工感知企业环境责任(Islam et al., 2022)正向影响员工环保组织公民行为, 通过员工和谐环保激情正向影响员工自愿环保行为(Fatoki, 2021)。此外, 环保服务型领导与企业社会责任感正向交互影响员工环保行为(田虹, 王宇菲, 2019; Afsar et al., 2018; Luu, 2018), 在环保服务型领导与企业社会责任感共同作用下, 员工更易认同组织, 积极投身环保实践。在团队层, Siddiquei 等(2021)发现, 环保服务型领导通过团队环保认同正向影响团队环保绩效。环保服务型领导关注团队成员需求, 公平、公正推行团队环保工作, 与所有团队成员建立信任关系。这将促进团队成员积极认同并维护环保者身份, 整体提升团队环保认同。此时, 团队成员在环保过程共同努力提出创造性环保议题, 提升团队环保绩效(Siddiquei et al., 2021)。

(3)社会学习理论视角下榜样作用机制

社会学习理论指出, 个体通过观察学习获得经验、提升自我效能与心理责任, 从而更有信心和动力完成某项活动(Bandura, 1977)。基于该理论, 以往研究检验了环保自我效能感与环保自我责任感的中介作用(Mughal et al., 2022; Peng et al., 2022; Xia et al., 2022)。

首先, 环保服务型领导为员工提供环保技能培训机会, 指导员工发现和解决工作中的环境问题, 使员工获得环保直接经验。其次, 环保服务型领导是员工重要的榜样和模仿对象, 员工通过观察领导环保行为获得间接经验。第三, 环保服务型领导向员工灌输环保价值观, 鼓励其克服自我怀疑。综上, 在环保服务型领导影响下, 员工环保自我效能感增强, 他们更坚信自己的活动效能, 更有信心开展环保行为(Mughal et al., 2022; Peng et al., 2022); 另一方面, 员工环保自我责任感提升, 他们主动遵守环保行为规范, 展现符合规范的低碳行为(Xia et al., 2022)。此外, 由于示范者对观察者的影响还与观察者自身差异有关(Bandura, 1977), Xia 等(2022)提出员工权力距离取向在上述过程发挥正向调节作用。而作为实现自我调节行为的主观因素(Bandura, 1977), 环保自我效能感正向调节环保服务型领导与员工环保行为间关系(Faraz et al., 2021)。

(4)自我决定理论视角下心理需求机制

自我决定理论指出, 胜任需求、自主需求与关系需求均得到满足时, 个体产生自我决定感, 促进行为表现与幸福体验(Brière et al., 2021; Deci & Ryan, 2000)。根据自我决定理论, Faraz 等(2021)提出环保内部动机的中介作用。该研究发现, 环保服务型领导指导员工处理环境问题时, 通过服务和帮助员工成长以满足员工胜任需求, 通过赋予员工自由裁量权以满足员工自主需求, 通过关心员工、与员工建立信任关系以满足员工关系需求, 进而激发员工从事环保行为的内在动机。概言之, 环保服务型领导有助于增强员工环保内部动机, 促进员工环保行为(Faraz et al., 2021)。

(5)计划行为理论视角下规范与态度机制

计划行为理论认为, 行为意向受主观规范和行为态度等因素影响。其中, 主观规范是个体对于是否实施行为的规范感知; 行为态度是个体对实施行为的评价(Ajzen, 1991)。基于该理论, Luu (2019a)从主观规范视角提出员工感知组织环保支持的调节作用, 从行为态度视角提出个人—组织环保价值观契合的调节作用。首先, 高度一致的

组织规范能发挥协同作用，提升员工从事特定行为的意向(Ajzen, 1991)。员工感受到组织支持环保的政策与环保服务型领导行为一致时，他们更愿意投入环保活动以回应领导；反之，员工发现衡量、奖励环保行为的组织制度模糊不清时，环保行为动机可能减弱。其次，个人—组织环保价值观契合在环保服务型领导与员工环保投入间发挥正向调节作用。与组织环保价值观契合度较高时，员工对领导产生更积极的服从态度，更乐意接受领导传递的环保信号，即环保服务领导对员工环保投入的正向影响增强。

(6)小结

从理论使用频次来看，角色认同理论(8 次)、资源保存理论(5 次)和社会学习理论(4 次)更受学者青睐。原因在于，上述理论能较好捕捉环保服务型领导的核心特征。角色认同理论阐明环保服务型领导如何塑造员工对环保角色的理解与认知，资源保存理论契合环保服务型领导的资源支持特征，社会学习理论刻画环保服务型领导环保管理的服务性与示范性。未来可通过实证研究进一步对比不同理论解释力，揭示各理论在环保服务型领导影响效应中的相对权重。此外，还应挖掘能展现环保服务型领导独特价值的理论解释机制，如自我决定理论。研究普遍认为，服务型领导能预测员工内部动机(Afsar et al., 2016; Bande et al., 2016; Zhang & Bartol, 2010)，环保服务型领导注重培养员工环保自我激励(Greenleaf, 1977)。有鉴于此，本文认为自我决定理论能体现环保服务型领导独特价值，这也有待后续实证研究进一步检验。

总体而言，目前理论视角都能揭示环保服务型领导影响效应，但现有研究中，理论解释还存在一些不足。例如，Khan 等(2021)基于社会认知理论提出环保服务型领导通过和谐环保激情正向影响员工环保行为。社会认知理论强调认知性因素在环境与行为互动中的关键作用(Bandura, 1986)，基于该理论仅能阐述和谐环保激情的认知成分，难以解释情感成分作用；因此，社会认知理论能否合理解释上述中介机制有待商榷。又如在探讨组织层环保服务型领导影响时，现有研究提出多种理论视角，但并未明确基于何种理论(Luu, 2020b)。综上，在解释环保服务型领导影响过程时，应注意理论应用的合理性与统一性，提高研究可信度。此外，单一理论视角尚存局限，无法同时解释中介机制与权变作用。后续在解释环保服务型领导影响效应时，可考虑整合使用理论以弥补上述不足。如 Faraz 等(2021)基于自我决定理论探讨环保内部动机在环保服务型领导与员工环保行为间的中介作用，同时，还采用社会学习理论解释环保自我效能感在上述过程的权变作用。综上，为系统呈现环保服务型领导影响效应的作用机制，本文梳理了理论视角、代表性中介与代表性调节(如表 3 所示)，并在此基础上提出一个整合研究模型(如图 1 所示)，以期为后续研究方向提供启发，推动研究发展。

表 3　环保服务型领导的理论基础及中介变量

理论	基本观点	代表性中介变量	代表性调节变量	影响层次
资源保存理论	个体具有获取和保持有价值资源的倾向。	员工环保任务重塑(Luu, 2020a) 环保创新气氛感知(Aboramadan et al., 2021) 团队环保气氛(Luu, 2021)	绿色人力资源管理实践(Luu, 2019b; Muisyo et al., 2022)	个体层 团队层
角色认同理论	角色认同源于个体的社会身份和他人对该身份的反馈，是自我概念的重要组成，个体据此判断自己的社会互动角色并做出相应行为。	团队环保认同(Siddiquei et al., 2021) 员工环保角色认同(Siddiquei et al., 2021; Zheng et al., 2021) 员工环保投入(Luu, 2019a) 员工感知企业环境责任(Islam et al., 2022) 员工和谐环保激情(Fatoki, 2021)	感知企业环境责任、感知同事环保倡议(Zheng et al., 2021) 企业社会责任感(田虹, 王宇菲, 2019; Afsar et al., 2018; Luu, 2018)	个体层 团队层
社会学习理论	个体通过观察学习获得经验、提升自我效能与心理责任，从而更有信心和动力完成某项活动。	员工环保自我效能感(Mughal et al., 2022; Peng et al., 2022) 员工环保自我责任感(Xia et al., 2022)	员工环保自我效能感(Faraz et al., 2021) 员工权力距离取向(Xia et al., 2022)	个体层

续表

理论	基本观点	代表性中介变量	代表性调节变量	影响层次
自我决定理论	胜任需求、自主需求与关系需求均得到满足时，个体产生自我决定感，促进行为表现与幸福体验。	员工环保内部动机(Faraz et al., 2021)		个体层
计划行为理论	行为意向受主观规范和行为态度等因素影响。		感知组织环保支持、个人—组织环保价值观契合(Luu, 2019a)	个体层

来源：依据文献整理所得。

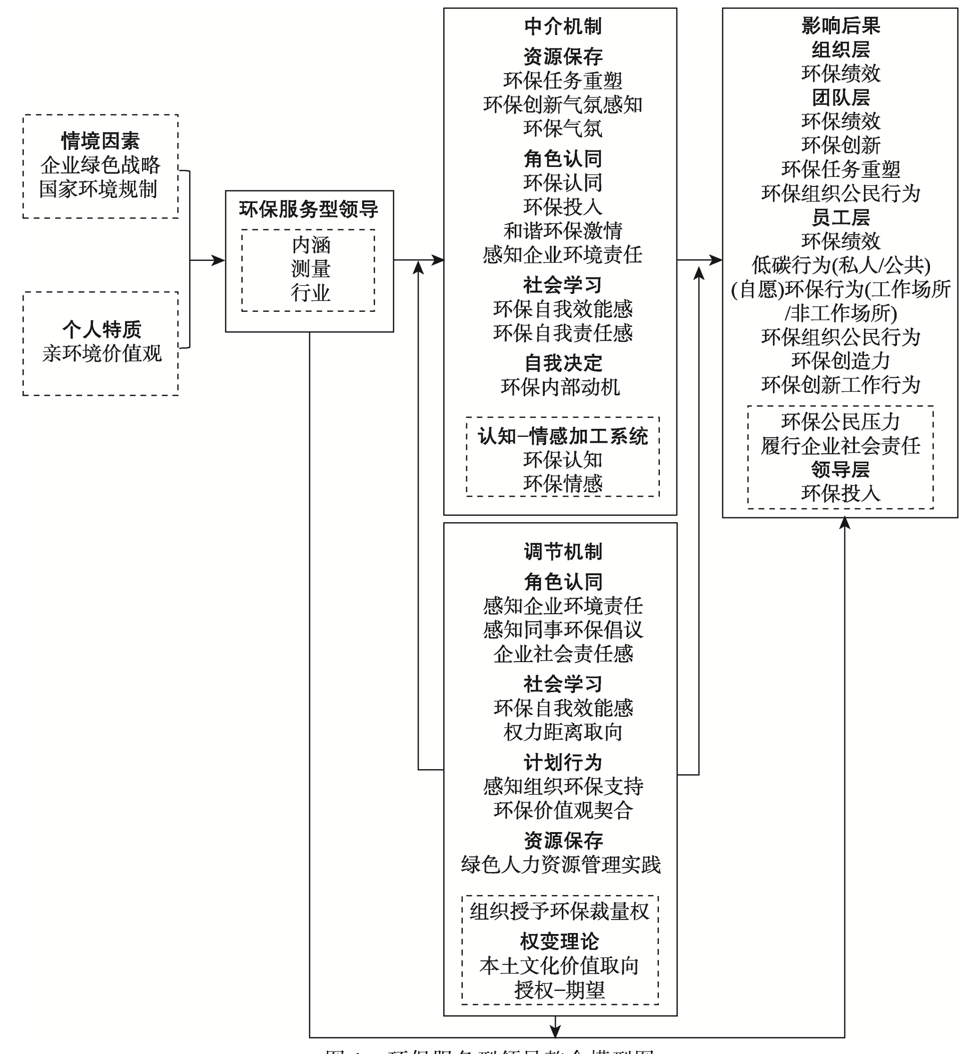


图 1　环保服务型领导整合模型图

注：图中虚线框内的变量为本文展望提及的、未经实证研究检验的变量。

来源：根据相关文献整理。

5　研究展望

本文梳理环保服务型领导的概念内涵与测量工具，归纳影响效应和理论解释机制，为未来研究厘清思路。以往研究表明，环保服务型领导是一个重要而崭新的领域，未来可作进一步推进，

开展更深入、全面的科学研究。

5.1 环保服务型领导本土研究

环保服务型领导虽起源于西方领导理论，但与中国某些传统价值观也存在联系(Luu, 2021)。例如，环保服务型领导强调共情、利他及生态可持续(Luu, 2018)，既与儒家思想倡导的“仁”有关，也体现了道家强调的人与自然和谐相处(Fu et al., 2010; Ma & Tsui, 2015)。值得注意的是，不同于儒家思想的等级观念(Koo & Park, 2018; Lam et al., 2012)，环保服务型领导强调平等关系(Luu, 2021)。有鉴于此，基于本土文化情境探究环保服务型领导具有一定意义，可考虑以下两个议题：概念与测量本土化，权变因素本土化。首先，未来可基于中国组织情境提出环保服务型领导的概念，总结特点并开发相应测量工具，如环保服务型领导强调全心全意为员工环保行为、组织环保绩效和社会环境福祉服务。现有关于环保服务型领导的界定与测量大多基于亚非组织情境，与我国同属东方文化；但具体到每个国家，具有不同文化习性与政治背景的个体可能存在理解差异。因此，现有环保服务型领导的概念与量表可能无法完全移植和适应于中国研究。其次，未来可考察中国情境下文化价值取向对环保服务型领导影响的权变作用。举例而言，相比于西方员工，中国员工具有更强的集体主义取向。高集体主义取向的个体基于互动关系构建自我(Markus & Kitayama, 1991)，强调融入集体成为一分子。此时，服从集体成为首要任务，个人自主性与相应的自我表达居于次要位置。因此，高集体主义取向的员工更重视组织利益，更服从领导与组织安排，环保服务型领导更能激发其环保行为。此外，受中国传统文化影响，中国员工也普遍具有更高的权力距离取向或长期导向(Hofstede, 1980)，强调服从领导/可持续发展；因此，也能增强环保服务型领导对员工环保行为的促进作用。综上，未来研究可充分考虑环保服务型领导的文化情境差异，推动研究本土化进程。

5.2 环保服务型领导对员工与领导的双刃剑效应

未来研究可整合探讨环保服务型领导对员工与领导自身的双刃剑效应。现有研究主要探讨环保服务型领导对员工绿色产出的积极作用，未考虑环保服务型领导是否同时存在潜在“阴暗面”。王震等(2019)发现，服务型领导可能减弱下属主动性，不利于创新。基于此，未来研究可同时考虑环保服务型领导对员工行为的积极影响与消极影响，深入了解该领导实践。例如，环保服务型领导除了激发员工环保组织公民行为，提高组织环保功能有效性(Aboramadan et al., 2021; Islam et al., 2022; Luu, 2019a, 2020b)，还可能增加员工环保公民压力。环保公民压力是公民压力(Bolino et al., 2010)在环保领域的应用，指员工从事环保组织公民行为时感知到的压力。环保服务型领导鼓励员工从事环保组织公民行为时，员工可能迫于领导地位而积极响应，实则给自己增加工作负担，形成环保公民压力。再如，环保服务型领导扮演重要的组织环保授权角色(Luu, 2018; Siddiquei et al., 2021)，如果领导授权行为符合员工授权期望(Wong, 2019)，能够激发员工潜能，促进员工履行企业社会责任并提升环保绩效；如果无法满足，则可能适得其反。

环保服务型领导对领导自身的影响是否也存在双刃剑效应？以往研究揭示了服务型领导的收益与代价：领导每日从事服务型领导行为既可以产生更多积极情绪以改善工作—家庭关系，又可能引发资源损耗而恶化工作—家庭关系(康勇军，彭坚, 2019)。有鉴于此，为全面理解环保服务型领导影响后果，还需进一步整合该领导行为对领导自身的积极与消极影响。未来可基于资源保存理论，考察环保服务型领导何时对领导自身产生资源增益，何时造成资源损耗，更全面地评估环保服务型领导。例如，当企业环境责任感(马苓等, 2022; Zheng et al., 2021)、组织环保支持(Luu, 2019a)或组织授予环保裁量权(Faraz et al., 2021)较高时，“展现环保服务型领导行为”帮助领导在组织中收获更多积极反馈，与各利益相关者构建较多关系资源，使领导体验到更强的资源增益，愿意增加环保投入；反之，企业环境责任感、组织环保支持或组织授予环保裁量权较低时，“展现环保服务型领导行为”则可能带来资源损耗，降低领导环保投入。综上，未来研究可以整合考察环保服务型领导的双刃剑效应。

5.3 环保服务型领导的认知—情感双重机制

以往研究揭示了环保服务型领导与绿色产出间的认知机制(如环保自我效能感、环保认同；Mughal et al., 2022; Peng et al., 2022; Siddiquei et al., 2021; Zheng et al., 2021)和情感机制(如和谐

环保激情; Fatoki, 2021), 但大多将其割裂开来。这不仅未充分考虑两种机制的差异, 亦无法完整揭示环保服务型领导影响机理。环保服务型领导为员工环保提供结构性资源与社会资源(Luu, 2021), 能同时影响员工认知和情感, 因而理解环保服务型领导作用机制时, 进一步整合认知与情感尤为重要。未来研究可依据认知—情感加工系统理论(Mischel & Shoda, 1995)系统构建研究模型。一方面, 可以建构认知与情感并行中介模型, 全面探讨环保服务型领导影响员工环保的过程。例如, 环保服务型领导通过理论指导, 使员工获得环保直接经验和间接经验(Luu, 2019a), 提升环保自我效能感; 同时, 该领导树立具有环保价值观的榜样作用, 通过展现环保热情感染员工(Luu, 2018, 2019b), 激发员工和谐环保激情。另一方面, 还可建构认知与情感交互型中介模型。由于情感评价受认知结构影响(Mischel & Shoda, 1995), 环保服务型领导可能通过激活员工的正向环保认知, 增强积极环保情感的促进作用。除了关注个体层面, 未来也可探讨环保服务型领导通过塑造团队、组织的共同认知与情感氛围, 影响团队和组织绿色产出。综上, 未来研究可整合认知与情感双重机制(张娜等, 2021), 揭示环保服务型领导如何通过认知—情感双通道发挥效应。

5.4　研究层次与方法的拓展

现有研究较多集中于环保服务型领导对个体层后果变量的影响作用(Aboramadan et al., 2021; Faraz et al., 2021; Fatoki, 2021; Islam et al., 2022; Khan et al., 2021; Luu, 2019a, 2020a, 2020b, 2021; Mughal et al., 2022; Peng et al., 2022; Siddiquei et al., 2021; Xia et al., 2022; Zheng et al., 2021), 仅有少量研究关注环保服务型领导对团队与组织的积极影响, 如团队环保绩效(Luu, 2021; Siddiquei et al., 2021)和组织环保绩效(Luu, 2020b)。在环保制度化背景下, 社会各界广泛呼吁企业承担环保主体责任。企业通过内部团队合作, 群策群力快速应对环保要求, 提升环保绩效。因此, 有必要更广泛地探讨环保服务型领导影响组织与团队层绿色结果。此外, 未来可采用多层次线性模型深入探讨环保服务型领导跨层次影响, 对比该领导行为在个体、团队和组织三个层次的影响效应, 揭示具有更强效应的研究层次; 也可探讨不同层次间的联动机制, 考察环保服务型领导跨层次影响表现为“涓滴效应” (Wayne et al., 2008)——领导支持环保行为以自上而下逐层扩散和传染, 还是“涌现过程” (Kozlowski & Klein, 2000)——个体层对领导支持环保的感知通过交互作用得以放大为团队与组织的共同氛围。综上, 通过构建更系统的理论模型, 帮助学界全面认识环保服务型领导影响过程, 也能够契合现实需求。

未来可进一步拓展环保服务型领导研究方法。现有研究基本采用问卷调查法探索环保服务型领导影响效应。问卷法虽是组织行为学研究的常用方法, 但这种基于回忆的自我评估不利于充分收集个体真实行为数据(Fahrenberg et al., 2007), 因此, 后续研究还可选择经验取样法, 降低回顾偏差, 提高研究生态效度(段锦云, 陈文平, 2012)。此外, 问卷调查数据无法推论因果关系。建议后续研究采用情景模拟实验或行为实验法, 进一步验证环保服务型领导与影响后果间的因果关系。例如, 采用角色扮演的情景实验, 操控环保服务型领导行为, 分析操纵条件下员工从事环保行为的可能性。

5.5　不同行业中环保服务型领导效果的分析

未来研究可进一步扩展研究样本, 对比、检验不同行业环保服务型领导影响效果。Luu (2018)最早探究旅游企业的环保服务型领导; 此后, 研究较多聚焦于旅游业及其相关行业(酒店业) (Aboramadan et al., 2021; Fatoki, 2021; Luu, 2019a, 2019b, 2020a, 2020b, 2021; Muisyo et al., 2022; Zheng et al., 2021), 直至新近研究逐渐关注其他行业(田虹, 王宇菲, 2019; Faraz et al., 2021; Islam et al., 2022; Khan et al., 2021; Mughal et al., 2022; Peng et al., 2022; Siddiquei et al., 2021; Xia et al., 2022)。具体来说, 调研行业涵盖了医疗卫生业(M = 2.88; SD = 0.72)、旅游业(M = 3.68; SD = 0.63)、制造业(M = 3.98; SD = 0.76)、能源业(M = 4.09; SD = 0.86)和服务业(M = 4.64; SD = 1.65)[1]。其中, 制造业、能源业与服务业的环保服务型领导较为突出。这是因为, 制造业、能源业等工业领域长期居于二氧化碳排放榜首, 成为减碳主战场和实现“双碳”目标的关键; 服务业则承担着服务实体经济的责任, 在构建绿色低碳循环发展经济体系中发挥重要作用。有鉴于此, 建议后续研究进一步

[1] M、SD 分别为环保服务型领导分数的行业均值与标准差

分析行业差异，对比环保服务型领导跨行业影响效应。此外，我国十四五规划纲要指出，为实现2030 年前碳排放达峰，应深入推进各行业碳减排工作。在各行业致力于绿色发展背景下，聚焦环保目标的环保服务型领导具有重要作用，因而有必要收集不同行业研究样本，检验环保服务型领导影响效果普适性。例如，环保产业或高新技术行业中，环保服务型领导如何推动环保技术创新，助力绿色发展。

5.6 环保服务型领导影响因素

当前环保服务型领导研究大多关注影响后果，仅 Luu (2020b)探讨影响因素，提出绿色管理举措(包括绿色战略和绿色人力资源管理实践)正向影响员工感知环保服务型领导。未来可进一步根据社会信息加工理论探讨情境因素的影响作用。社会信息加工理论认为，个体通过解读周围线索理解工作环境，塑造态度与行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。例如，企业实施绿色战略(Robertson & Barling, 2013)时，领导意识到企业目标信息——实现节能减耗、减少污染；这些信息督促领导重视环保规范、追求环保目标，从而展现环保服务型领导行为。除了企业内部环境，未来还可探讨企业外部环境对环保服务型领导的促进作用，如国家环境规制(Ramus & Steger, 2000)。领导通过解读国家环境规制，意识到企业的外部环境压力；为帮助企业积极应对，领导需要在企业管理过程中展现环保服务型领导行为，服务与支持企业和员工的环保活动。最后，随着研究逐渐深入，还可基于个体—情境交互理论(Mischel, 1977)或特质激活理论(Tett & Burnett, 2003)，探究情境因素与个人特质对环保服务型领导的交互预测作用。例如，在外部环境规制或内部环保战略影响下，具有亲环境价值观的领导更可能展现环保服务型领导行为。综上，未来研究可充分考察环保服务型领导影响因素。

附录

本研究采用文献计量分析方法(从 Web of Science 数据库导出，运用 CiteSpace 软件进行知识图谱分析)，通过可视化手段呈现环保服务型领导研究的时空与主题分布，以期揭示该主题研究热点与发展趋势。

具体见网址：https://osf.io/b6w2g/?view_only=696faa611d59465397cc8c28bc1b7623

参考文献

段锦云，陈文平. (2012). 基于动态评估的取样法：经验取样法. *心理科学进展, 20*(7), 1110–1120.

康勇军，彭坚. (2019). 累并快乐着：服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角. *心理学报, 51*(2), 227–237.

马苓，范玉晶，严小强. (2022). 企业社会责任对员工非伦理行为的影响:道德效能感与责任型领导的作用. *中国人力资源开发, 39*(8), 58–70.

彭坚，赵李晶，徐渊，侯楠. (2019). 绿色变革型领导的影响效果及其理论解释机制. *心理科学, 42*(4), 928–934.

田虹，王宇菲. (2019). 企业环境责任感知对员工亲环境行为的影响研究. *管理学报, 16*(6), 896–903.

王震，龙昱帆，彭坚. (2019). 积极领导的消极效应：研究主题、分析视角和理论机制. *心理科学进展，27*(6), 1123–1140.

解学梅，韩宇航. (2022). 本土制造业企业如何在绿色创新中实现“华丽转型”？——基于注意力基础观的多案例研究. *管理世界, 38*(3), 76–106.

杨付，刘清. (2021). 使命感的影响效果. *心理科学进展, 29*(9), 1647–1656.

张娜，张剑，田慧荣. (2021). 企业社会责任特征对员工绿色行为的影响：基于道德决策的机制模型. *中国人力资源开发, 38*(3), 33–47.

中国社会科学院工业经济研究所课题组. (2011). 中国工业绿色转型研究. *中国工业经济,* (4), 5–14.

Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: The mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(1), 7–23.

Aboramadan, M., Kundi, Y. M., & Farao, C. (2021). Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: The mediating role of climate for green creativity. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 30*(8), 929–956.

Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology, 45*, 79–88.

Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee’s pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(5), 904–911.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(2), 219–231.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 835–855.

Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology, 51*(2), 65–78.

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics, 116*(1), 107–119.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132.

Fahrenberg, J., Myrtek, M., Pawlik, K., & Perrez, M. (2007). Ambulatory assessment-monitoring behavior in daily life settings: A behavioral-scientific challenge for psychology. *European Journal of Psychological Assessment, 23*(4), 206–213.

Faraz, N. A., Ahmed, F., Ma, Y., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(4), 1171–1184.

Fatoki, O. (2021). Environmentally specific servant leadership and employees' pro-environmental behaviour in hospitality firms in South Africa. *Geo Journal of Tourism and Geosites, 37*(3), 943–950.

Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly, 55*(2), 222–254.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader. Indianapolis*. IN: The Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364.

Han, Y., Sears, G., & Zhang, H. (2018). Revisiting the "give and take" in LMX: Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB. *Personnel Review, 47*(2), 555–571.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills, CA: Sage.

Islam, T., Ahmad, S., & Ahmed, I. (2022). Linking environment specific servant leadership with organizational environmental citizenship behavior: The roles of CSR and attachment anxiety. *Review of Managerial Science*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00547-3

Khan, M. M., Ahmed, S. S., & Khan, E. (2021). Green spillover: Deriving pro-environmental behavior on job and off-job through environmental specific servant leadership. *Pakistan Business Review, 23*(1), 1–26.

Koo, H., & Park, C. (2018). Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management, 35*(3), 697–718.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In K. Klein., S. W. J. Kozlowski. (Eds.), *Multi-level theory, research and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.

Lam, L., Huang, X., & Lau, D. C. (2012). Leadership research in Asia: Taking the road less traveled? *Asia Pacific Journal of Management, 29*(2), 195–204.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.

Luu, T. T. (2018). Activating tourists' citizenship behavior for the environment: The roles of CSR and frontline employees' citizenship behavior for the environment. *Journal of Sustainable Tourism, 26*(7), 1178–1203.

Luu, T. T. (2019a). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(1), 406–426.

Luu, T. T. (2019b). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(8), 1167–1196.

Luu, T. T. (2020a). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism, 28*(1), 86–109.

Luu, T. T. (2020b). Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: The role of environmentally-specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism, 28*(8), 1193–1222.

Luu, T. T. (2021). Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting. *Asia Pacific Journal of Management, 38*(3), 925–953.

Ma, L., & Tsui, A. S. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *The Leadership Quarterly, 26*(1), 13–24.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*(2), 224–253.

McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1978). *Identities and interactions*. New York: Free Press.

Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32(4), 246–254.

Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review, 102*(2), 246–268.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery, 8*(5), 336–341.

Mughal, M. F., Cai, S. L., Faraz, N. A., & Ahmed, F. (2022). Environmentally specific servant leadership and employees' pro-environmental behavior: Mediating role of green self efficacy. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 305–316.

Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(4), 1331–1352.

Peng, J., Samad, S., Comite, U., Ahmad, N., Han, H., Ariza-Montes, A., & Vega-Muñoz, A. (2022). Environmentally specific servant leadership and employees' energy-specific pro-environmental behavior: Evidence from healthcare sector of a developing economy. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(13), Article 7641. https://doi.org/10.3390/ijerph19137641

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 605–626.

Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 34*(2), 176–194.

Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(1), 22–41.

Salancik, G. J., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607.

Siddiquei, A., Asmi, F., Asadullah, M. A., & Mir, F. (2021). Environmental-specific servant leadership as a strategic tool to accomplish environmental performance: A case of China. *International Journal of Manpower, 42*(7), 1161–1182.

Stoverink, A. C., Chiaburu, D. S., Li, N., & Zheng, X. (2018). Supporting team citizenship: The influence of team social resources on team-level affiliation-oriented and challenge-oriented behaviour. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 201–215.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427–454.

Wayne, S. J., Hoobler, J., Marinova, S. V., & Johnson, M. M. (2008, August). *Abusive behavior: Trickle-down effects beyond the dyad.* Paper Presented at the Annual Meeting of Academy of Management, Montréal, Canada.

Wong, S. I. (2019). Influencing upward: Subordinates' responses to leaders' (un)awareness of their empowerment expectations. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(10), 1604–1634.

Xia, Y., Liu, Y., Han, C., Gao, Y., & Lan, Y. (2022). How does environmentally specific servant leadership fuel employees' low-carbon behavior? The role of environmental self-accountability and power distance orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(5), 3025.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107–128.

Zheng, S., Jiang, L., Cai, W., Xu, B., & Gao, X. (2021). How can hotel employees produce workplace environmentally friendly behavior? The role of leader, corporate and coworkers. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 725170. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.725170

Environmentally specific servant leadership: Consequences and their underlying mechanism

ZOU Yanchun, ZHANG Huimin, PENG Jian, TIAN Yiwen

(*School of Management, Guangzhou University, Guangzhou* 510006, *China*)

Abstract: Carbon peaking and carbon neutrality goals are incorporated into the overall situation of China's economic and social development. In this context, enterprises should actively adapt to the requirements of green development. As an important guarantee for an enterprise's green development, environmentally specific servant leaders have attracted attention from scholars in recent years. Environmentally specific servant leadership is defined as leading with motivation to develop pro-environmental values and knowledge in employees. Environmentally specific servant leaders tend to serve employees in their pursuit of green goals and contributions by providing necessary resources. This paper systemically reviews the consequences and underlying mechanisms of environmentally specific servant leadership and establishes a multilevel model of its influences on employees' green behavior and green innovation, team green performance, and organizational green performance. Conservation of resources theory, role identity theory, social learning theory, self-determination theory, and theory of planned behavior are primary explanations for the influences. Future research could explore environmentally specific servant leadership in the Chinese context, integrate its double-edged sword effects and cognitive-affective mechanisms, extend the research levels and methods, conduct analysis in different industries, and identify the antecedents of environmentally specific servant leadership. This paper provides theoretical insights and managerial implications for enterprises to realize sustainable development through leadership practices and help achieve our country's carbon peaking and carbon neutrality goals.

Keywords: environmentally specific servant leadership, green leadership, green behavior, green performance